

# Anàlisi de les necessitats formatives de l'Ajuntament de Montcada i Reixac

Anàlisi de la situació actual  
i directori de competències



Octubre de 2003



# Índex



	Pàg.
◆ 1. Introducció.....	4
◆ 2. Objectius i metodologia de treball.....	7
◆ 3. Anàlisi dels problemes existents	
– 3.1. Identificació dels problemes de l'organització.....	11
– 3.2. Problema 1.....	13
– 3.3. Problema 2.....	15
– 3.4. Problema 3.....	17
– 3.5. Problema 4.....	19
– 3.6. Problema 5.....	21
– 3.7. Problema 6.....	23

# Índex

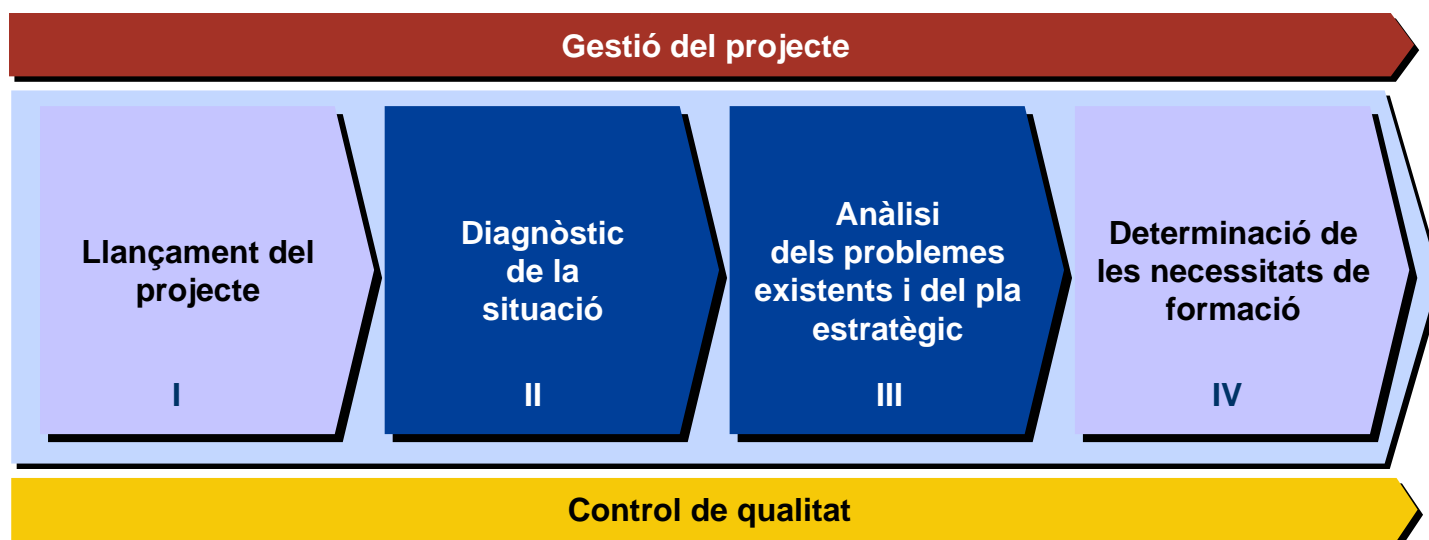


	Pàg.
♦ 4. Anàlisi del pla estratègic	
– 4.1. El pla estratègic.....	26
– 4.2. Línies estratègiques.....	28
♦ 5. Anàlisi de les competències	
– 5.1. Definició de competències.....	36
– 5.2. Competències clau de l'organització.....	61
– 5.3. Competències específiques per grup de funció.....	63
– 5.4. Mapes de competències .....	72

# 1. Introducció

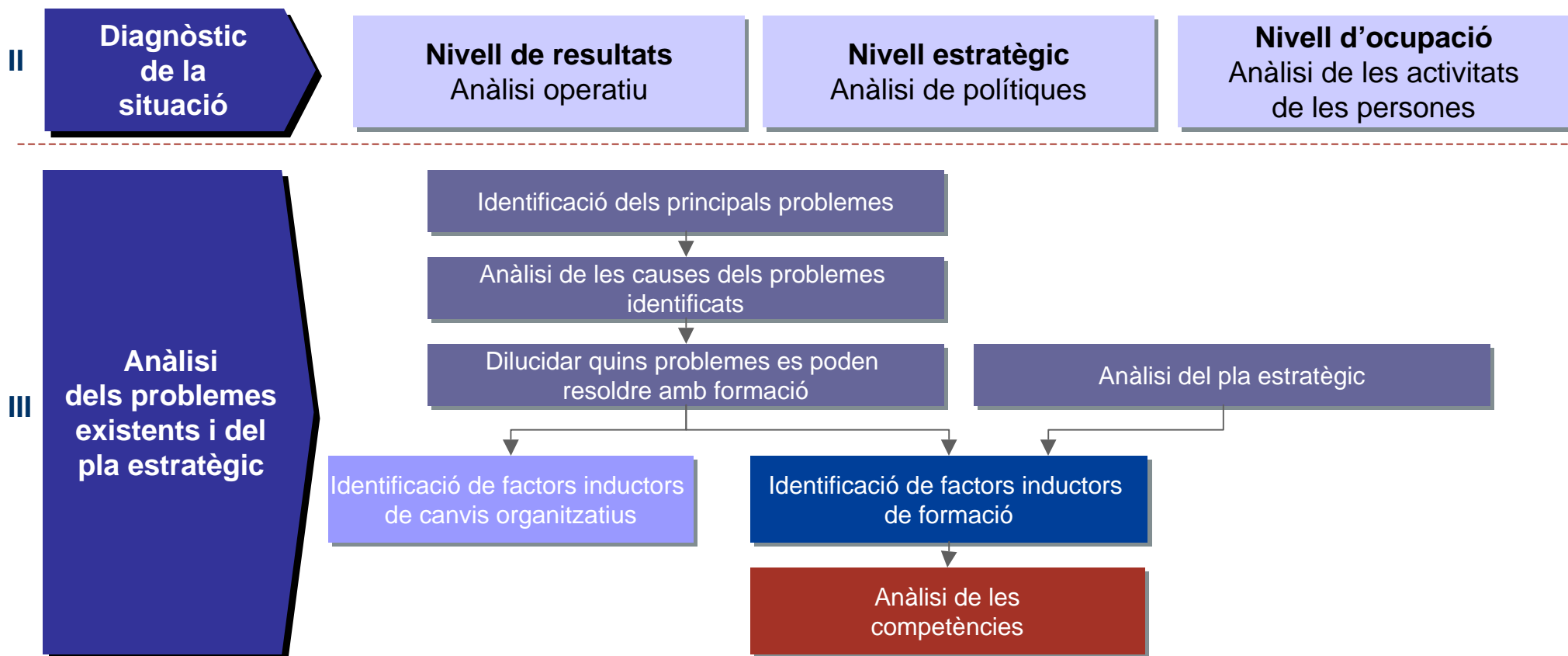
# 1. Introducció

- ♦ El present document fa referència a la identificació i anàlisi dels problemes existents, que es configura com la segona i tercera etapa de la metodologia per **l'Anàlisi de les necessitats formatives de l'Ajuntament de Montcada i Reixac**.



# 1. Introducció

- ◆ Detall de les etapes de la fase d'anàlisi dels problemes existents



## 2. Objectius i metodologia de treball

## 2. Objectius i metodologia de treball

- ◆ Els objectius d'aquest document són els següents:

- ◆ Conèixer la situació actual de l'Ajuntament a nivell estratègic, de resultats i d'ocupació

- ◆ Identificar els principals problemes de la corporació, definir-los, identificar les seves causes i dilucidar quins problemes es poden resoldre mitjançant accions formatives i quins altres mitjançant canvis organitzatius

- ◆ Identificar les línies estratègiques definides per l'Ajuntament i les competències necessàries per poder dur-les a terme

- ◆ Identificar les competències clau de l'organització i les específiques de cadascun dels grups de funció de l'Ajuntament

## 2. Objectius i metodologia de treball

- ◆ Per la identificació i anàlisi dels problemes existents i les competències clau i específiques per grup de funció s'han dut a terme les següents activitats

	Metodologia d'anàlisi	Col·lectius implicats
<b>Nivell estratègic</b> Anàlisi de polítiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 2 Sessions amb la metodologia Resolver Ballot</li> <li>- Entrevistes personals</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Equip de Govern</li> <li>- Equip Directiu</li> <li>- Responsables de RR.HH.</li> <li>- Responsables elaboració pla estratègic</li> </ul>
<b>Nivell de resultats</b> Anàlisi operatiu  <b>Nivell d'ocupació</b> Anàlisi de les activitats de les persones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realització de 7 sessions de treball (workshops) amb els diferents <b>grups de funció</b> de l'Ajuntament per la identificació de problemes i competències</li> <li>- Entrevistes personals</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Equip Directiu</li> <li>- Comandaments</li> <li>- Personal tècnic i de suport</li> <li>- Administratius i Aux. Adm.</li> <li>- Personal subaltern</li> <li>- Personal d'oficis</li> <li>- Agents de Policia</li> <li>- Representants dels treballadors</li> <li>- Responsables de RR.HH.</li> <li>- Responsables elaboració pla estratègic</li> </ul>

Els **grups de funció** agrupen llocs de treball que tenen un nivell de responsabilitat, funcions i tasques similars o comparables.

S'han identificat els següents grups de funció: **Directius, Comandaments, Tècnics, Administratius, Subalterns, Oficis i Policia**

Al finalitzar l'etapa de diagnosi de la situació actual han **participat activament en els procés** aproximadament 80 persones, el que representa **un 30% de la plantilla total de l'Ajuntament**

# 3. Anàlisi dels problemes existents

### 3. Anàlisi dels problemes existents

#### 3.1. Identificació dels problemes de l'organització

- ♦ Per determinar els problemes existents en l'organització s'han realitzat les següents activitats:



## 3. Anàlisi dels problemes existents

### 3.1. Identificació dels problemes de l'organització

- ◆ Un cop finalitzada l'etapa de diagnòs s'han identificat els problemes següents

**1.- Desconeixement de l'estructura i funcionament intern de l'Ajuntament**

**2.- Deficient coordinació entre departaments, manca de transversalitat**

**3.- Manca de motivació i compromís del personal**

**4.- Deficient organització i planificació de les feines a desenvolupar**

**5.- Deficient comunicació interna i comunicació externa amb el ciutadà**

**6.- Manca d'adaptació del personal a les noves tecnologies d'aproximació al ciutadà**

### 3. Anàlisi dels problemes existents

#### 3.2. Problema 1

##### 1.- Desconeixement de l'estructura i funcionament intern de l'ajuntament

###### Causes

- Desconeixement del organigrama de l'organització
- Manca d'un catàleg de descripcions de llocs de treball
- Desconeixement de les tasques i responsabilitats del lloc de treball
- Manca de formació pels nous treballadors o personal que canviï de lloc de treball (introducció a l'administració)
- Desconeixement de l'estructura de l'organització i de les funcions i responsabilitats del personal

###### Factors inductors de formació

- Desconeixement del organigrama de l'organització
- Manca de formació pels nous treballadors o personal que canviï de lloc de treball (introducció a l'administració)
- Desconeixement de les tasques i responsabilitats del lloc de treball

###### Efectes / Síntomes

- Desconeixement de quines són les persones responsables i les seves funcions
- Dificultats per realitzar correctament les activitats encarregades
- Desconeixement de les tasques i funcions a realitzar segons el lloc de treball
- Manca de polivalència del personal

###### Factors inductors d'accions organitzatives

- Manca d'un catàleg de descripcions de llocs de treball

## 3. Anàlisi dels problemes existents

### 3.2. Problema 1

#### 1.- Desconeixement de l'estructura de l'ajuntament

##### Competències implicades

- Compromís amb l'organització municipal
- Orientació a resultats i millora contínua
- Treball en equip i cooperació
- Transversalitat
- Planificació i organització

##### Grups de funció implicats

- Equip de Govern
- Directius
- Comandaments

### 3. Anàlisi dels problemes existents

#### 3.3. Problema 2

##### 2.- Deficient coordinació entre departaments, manca de transversalitat

###### Causes

- Manca d'elements estables de coordinació entre regidories (fòrums o reunions periòdiques)
- Manca de visió i pensament global
- Manca d'habilitats de treball en equip
- Manca d'habilitats directives i de gestió de persones

###### Efectes / Síntomes

- Dificultats de coordinació entre el departament econòmic i la resta de departaments
- Departaments estancs
- Conflictes d'interessos i solapament de projectes
- Desaprofitament de recursos disponibles a l'ajuntament
- Excessiva burocràcia
- Manca d'una visió global i integradora

###### Factors inductors de formació

- Manca de visió i pensament global
- Manca d'habilitats de treball en equip
- Manca d'habilitats directives i de gestió de persones

###### Factors inductors d'accions organitzatives

- Manca d'elements estables de coordinació entre regidories (fòrums o reunions periòdiques)

## 3. Anàlisi dels problemes existents

### 3.3. Problema 2

#### 2.- Deficient coordinació entre departaments, manca de transversalitat

##### Competències implicades

- Transversalitat
- Planificació i organització
- Comunicació
- Resolució de conflictes i negociacions
- Treball en equip i cooperació
- Influència i persuasió
- Visió estratègica
- Compromís amb l'organització municipal
- Administració i gestió de recursos

##### Grups de funció implicats

- Directius
- Comandaments
- Tècnics

## 3. Anàlisi dels problemes existents

### 3.4. Problema 3

#### 3.- Manca de motivació i compromís del personal

##### Causes

- Manca d'actualització de la valoració de llocs de treball
- Falta de formació específica i continuada segons el lloc de treball
- Elevada mobilitat interna del personal
- Manca de mecanismes de promoció interna
- Excessiva rigidesa del sistema retributiu (no hi ha sistema d'incentius)
- Desconeixement de les possibilitats de carrera professional
- Poc reconeixement de la feina que es realitza

##### Factors inductors de formació

- Falta de formació específica i continuada segons el lloc de treball

##### Efectes / Síntomes

- Deficient compromís amb els objectius de l'organització
- Manca de confiança en els treballadors i desconfiança vers l'organització
- Nivell baix de participació en projectes interns
- Desaprofitament del potencial del personal de l'ajuntament

##### Factors inductors d'accions organitzatives

- Desconeixement de les possibilitats de carrera professional
- Manca d'actualització de la valoració de llocs de treball
- Elevada mobilitat interna del personal
- Manca de mecanismes de promoció interna
- Excessiva rigidesa del sistema retributiu (no hi ha sistema d'incentius)

## 3. Anàlisi dels problemes existents

### 3.4. Problema 3

#### 3.- Manca de motivació i compromís del personal

##### Competències implicades

- Direcció i motivació de persones
- Comunicació
- Lideratge d'equips

##### Grups de funció implicats

- Directius
- Comandaments
- Tècnics

### 3. Anàlisi dels problemes existents

#### 3.5. Problema 4

#### 4.- Deficient organització i planificació de les feines a desenvolupar

##### Causes

- Desconeixement dels procediments administratius
- Falta de metodologies estàndard de treball en l'organització
- Manca d'eines i habilitats de planificació i gestió de projectes
- Manca d'eines de control i seguiment dels procediments (sistemes de qualitat)
- Manca aplicació de tecnologia per millorar els processos administratius
- Manca d'habilitats de treball en equip
- Manca de previsió i planificació de les necessitats dels diferents departaments

##### Factors inductors de formació

- Desconeixement dels procediments administratius
- Manca habilitats de planificació i gestió de projectes
- Manca d'habilitats de treball en equip
- Manca de previsió i planificació de les necessitats dels diferents departaments

##### Efectes / Síntomes

- Sentiment d'urgència i improvisació
- Desmotivació i sentiment de frustració del personal
- Excessiva càrrega de treball en moments i llocs de treball puntuals
- Dificultats per solucionar les peticions internes i dels ciutadans en el temps esperat
- Duplicitat de tasques

##### Factors inductors d'accions organitzatives

- Falta de metodologies estàndard de treball en l'organització
- Manca aplicació de tecnologia per millorar els processos administratius
- Manca d'eines de control i seguiment dels procediments (sistemes de qualitat)

## 3. Anàlisi dels problemes existents

### 3.5. Problema 4

#### 4.- Deficient organització i planificació de les feines a desenvolupar

##### Competències implicades

- Orientació a resultats i millora contínua
- Planificació i organització
- Treball en equip i cooperació
- Anàlisi i resolució de problemes
- Gestió de les tecnologies de la informació i comunicació
- Administració i gestió de recursos
- Transversalitat

##### Grups de funció implicats

- Equip de Govern
- Directius
- Comandaments
- Tècnics
- Administratius i Auxiliars Administratius
- Subalterns
- Oficis
- Policia

### 3. Anàlisi dels problemes existents

#### 3.6. Problema 5

##### 5.- Deficient comunicació interna i comunicació externa al ciutadà

###### Causes

- Manca d'habilitats de comunicació
- Manca d'eines que facilitin compartir informació
- Indefinició dels canals de comunicació de l'organització
- Dispersió de la informació entre els diferents departaments de l'organització
- Manca de metodologies i sistemes de comunicació interna

###### Factors inductors de formació

- Manca habilitats de comunicació
- Manca de metodologies de comunicació interna

###### Efectes / Síntomes

- Manca d'informació al personal de l'organització de les accions que fa l'ajuntament
- Desconeixement dels objectius i directrius de l'organització
- Es comparteix poca informació entre els diferents departaments
- Es produeixen solapaments o conflictes d'interessos entre els diferents serveis
- Dificultats en el seguiment dels expedients

###### Factors inductors d'accions organitzatives

- Indefinició dels canals de comunicació de l'organització
- Dispersió de la informació entre els diferents departaments de l'organització
- Manca de d'eines que facilitin compartir informació
- Manca de sistemes de comunicació interna

## 3. Anàlisi dels problemes existents

### 3.6. Problema 5

#### 5.- Deficient comunicació interna i comunicació externa al ciutadà

##### Competències implicades

- Comunicació
- Orientació al servei i al ciutadà
- Transversalitat
- Treball en equip i cooperació
- Gestió de les tecnologies de la informació i comunicació

##### Grups de funció implicats

- Equip de Govern
- Directius
- Comandaments
- Tècnics
- Administratius i Auxiliars Administratius
- Subalterns
- Oficis
- Policia

### 3. Anàlisi dels problemes existents

#### 3.7. Problema 6

##### 6.- Manca d'adaptació del personal a les noves tecnologies d'aproximació al ciutadà

###### Causes

- Manca de flexibilitat davant la incorporació de les Noves Tecnologies a la realitat laboral de l'organització.
- Desconeixement de les noves tecnologies per part del personal de l'organització

###### Efectes / Síntomes

- Desconeixement de l'ús i la funcionalitat dels equipaments tecnològics de l'organització.
- Deficient utilització de les eines tecnològiques presents a l'organització.

###### Factors inductors de formació

- Manca formació del personal (a tots els nivells de l'organització) en la funcionalitat i utilització de les noves tecnologies.

###### Factors inductors d'accions organitzatives

- Falta d'accions per la incorporació efectiva d'una cultura tecnològica a l'Ajuntament
- Falta d'accions estratègiques adreçades a polítics i directius per la incorporació i utilització progressiva de les noves tecnologies
- Falta d'accions tàctiques adreçades a comandaments intermedis de necessitats sensibles de millorar-se amb la incorporació de les Noves Tecnologies.

## 3. Anàlisi dels problemes existents

### 3.7. Problema 6

#### 6.- Manca d'adaptació del personal a les noves tecnologies d'aproximació al ciutadà

##### Competències implicades

- Gestió de les TIC
- Flexibilitat i aprenentatge continu
- Orientació i servei al ciutadà
- Coneixements tècnics, professionals i de gestió

##### Grups de funció implicats

- Equip de Govern
- Directius
- Comandaments
- Tècnics
- Administratius i Auxiliars Administratius
- Subalterns
- Oficis
- Policia

# 4. Anàlisi del pla estratègic

## 4. Anàlisi del pla estratègic

### 4.1. El pla estratègic

- ◆ Per realitzar l'anàlisi del pla estratègic del municipi s'han realitzat les següents activitats:



## 4. Anàlisi del pla estratègic

### 4.1. El pla estratègic

- ◆ El Pla Estratègic de Montcada i Reixac planteja una sèrie d'objectius en tres nivells diferents:

#### LES PERSONES:

1. Montcada ciutat viscuda. De qualitat de vida quotidiana. De qualitat humana
2. Enfortir i donar suport als processos educatius i impulsar oportunitats d'aprenentatge
3. Acompanyar el creixement de la població amb un nou dinamisme de la vida social, cultural, comercial i associativa
4. L'aposta per l'esport: Un eix central per a la qualitat de vida, per la qualitat de la convivència, l'aprenentatge
5. Una identitat compartida. Una imatge de ciutat renovada

#### EL TERRITORI:

6. De ciutat de pas a nova centralitat en la Regió Metropolitana
7. Un nou desenvolupament urbà: Montcada i Reixac una única realitat urbana
8. Apropar els sistemes naturals a la ciutat

#### L'ECONOMIA:

9. Aprofundir i renovar la vocació industrial de Montcada
10. Un teixit econòmic més competitiu amb uns recursos humans més capacitats per a una millor qualitat dels llocs de treball
11. Un comerç i uns serveis a les persones moderns per a una millor qualitat de vida urbana
12. Un nou marc de relacions entre els agents públics i privats

## 4. Anàlisi del pla estratègic

### 4.2. Línies estratègiques

- ◆ Per respondre als reptes que planteja el pla estratègic, serà necessari que el personal de l'organització desenvolupi les següents competències:

**Línia estratègia 1: Montcada ciutat viscuda. De qualitat de vida quotidiana. De qualitat humana**

**Requereix persones sensibles i preocupades pels problemes del ciutadans, amb capacitat d'organitzar i coordinar projectes que millorin les xarxes de suport, en especial les dirigides a col·lectius més vulnerables**

**Competències necessàries:**

- Orientació al servei i al ciutadà
- Innovació i creativitat
- Planificació i organització

- Transveralitat
- Treball en equip i cooperació
- Influència i persuasió

## 4. Anàlisi del pla estratègic

### 4.2. Línies estratègiques

#### Línia estratègia 2: Enfortir i donar suport als processos educatius i impulsar noves oportunitats d'aprenentatge

Necessita persones amb iniciativa i capacitat organitzativa que impulsin la creació de nous serveis i enforteixin els sistemes actuals de capacitat i formació dels ciutadans

##### Competències necessàries:

- Orientació al servei i al ciutadà
- Treball en equip i cooperació
- Direcció i motivació de persones
- Gestió de les tecnologies de la informació i la comunicació
- Transversalitat
- Lideratge d'equips
- Innovació i creativitat

#### Línia estratègia 3: Acompanyar el creixement de la població amb un nou dinamisme de la vida social, cultural, comercial i associativa

Necessita persones amb capacitat de coordinar el teixit associatiu per promoure serveis i projectes enfocats a facilitar el desenvolupament cultural i social dels ciutadans

##### Competències necessàries:

- Treball en equip i cooperació
- Lideratge d'equips
- Orientació al servei i al ciutadà
- Planificació i organització
- Innovació i creativitat
- Gestió del canvi

## 4. Anàlisi del pla estratègic

### 4.2. Línies estratègiques

**Línia estratègia 4: L'aposta per l'esport: Un eix central per a la qualitat de vida, per la qualitat de la convivència, l'aprenentatge**

Requereix persones amb iniciativa i capacitat de negociació per millorar l'oferta d'equipaments i la projecció social de l'esport

**Competències necessàries:**

- Resolució de conflictes i negociacions
- Influència i persuasió
- Orientació i servei al ciutadà

- Planificació i organització
- Transversalitat

**Línia estratègia 5: Una identitat compartida. Una imatge de ciutat renovada**

Necessita persones amb capacitat de comunicar i fer participar als ciutadans en la promoció de la nova imatge i identitat de la ciutat

**Competències necessàries:**

- Comunicació
- Influència i persuasió
- Innovació i creativitat
- Compromís amb la organització municipal

- Orientació al servei i al ciutadà
- Treball en equip i cooperació
- Planificació i organització

## 4. Anàlisi del pla estratègic

### 4.2. Línies estratègiques

#### Línia estratègia 6: De ciutat de pas a nova centralitat en la Regió Metropolitana

Necessita persones amb iniciativa i capacitat de negociació i persuasió per promoure la localització d'equipaments "positius" en el municipi

##### Competències necessàries:

- Resolució de conflictes i negociacions
- Comunicació
- Influència i persuasió

- Planificació i organització
- Visió estratègica

#### Línia estratègia 7: Un nou desenvolupament urbà: Montcada i Reixac una única realitat urbana

Requereix persones preparades per impulsar la connectivitat interna i millorar l'entorn urbà aconseguint un reequilibri entre els diferents barris i espais de la ciutat

##### Competències necessàries:

- Visió estratègica
- Orientació al servei i al ciutadà
- Influència i persuasió

- Treball en equip i cooperació
- Transversalitat
- Planificació i organització

## 4. Anàlisi del pla estratègic

### 4.2. Línies estratègiques

#### Línia estratègia 8: Apropar els sistemes naturals a la ciutat

Necessita persones amb capacitat de generar projectes que aprofitin els valors i patrimoni natural de la ciutat ampliant la oferta educativa i de lleure i facilitant el desenvolupament d'activitats econòmiques

#### Competències necessàries:

- Visió estratègica
- Influència i persuasió
- Comunicació

- Transversalitat
- Orientació i servei al ciutadà

#### Línia estratègia 9: Aprofundir i renovar la vocació industrial de Montcada

Requereix persones amb capacitat per dinamitzar el teixit industrial captant noves empreses i generant innovació i sinèrgies entre les ja existents

#### Competències necessàries:

- Anàlisi i resolució de problemes
- Comunicació
- Resolució de conflictes i negociacions

- Visió estratègica
- Innovació i creativitat
- Planificació i organització

## 4. Anàlisi del pla estratègic

### 4.2. Línies estratègiques

**Línia estratègia 10: Un teixit econòmic més competitiu amb uns recursos humans més capacitat per a una millor qualitat dels llocs de treball**

Necessita persones preparades per dirigir projectes per capacitar els recursos humans i atreure capital intel·lectual per impulsar el teixit econòmic

#### Competències necessàries:

- Influència i persuasió
- Comunicació
- Direcció i motivació de persones

- Visió estratègica
- Resolució de conflictes i negociacions

**Línia estratègia 11: Un comerç i uns serveis a les persones moderns per a una millor qualitat de vida urbana**

Requereix persones que impulsin iniciatives orientades a la modernització dels comerç local

#### Competències necessàries:

- Resolució de conflictes i negociacions
- Influència i persuasió
- Comunicació

- Anàlisis i resolució de problemes
- Visió estratègica
- Orientació al servei i al ciutadà

## 4. Anàlisi del pla estratègic

### 4.2. Línies estratègiques

#### Línia estratègia 12: Un nou marc de relacions entre els agents públics i privats

Requereix persones amb la capacitat de negociar i col·laborar amb altres agents i administracions per afavorir el desenvolupament del municipi

#### Competències necessàries:

- Influència i persuasió
- Resolució de conflictes i negociacions
- Orientació a resultats i millora contínua
- Gestió de les tecnologies de la informació i comunicació
- Orientació al servei i al ciutadà
- Planificació i organització
- Gestió del canvi

# 5. Directori de Competències

# 5. Directori de Competències

5.1. Definició de les competències

5.2. Competències clau de l'organització

5.3. Competències específiques per grup de funció

5.4. Mapes de competències

## 5. Directori de Competències

### 5.1. Definició de Competències

- ◆ Les competències es defineixen com:

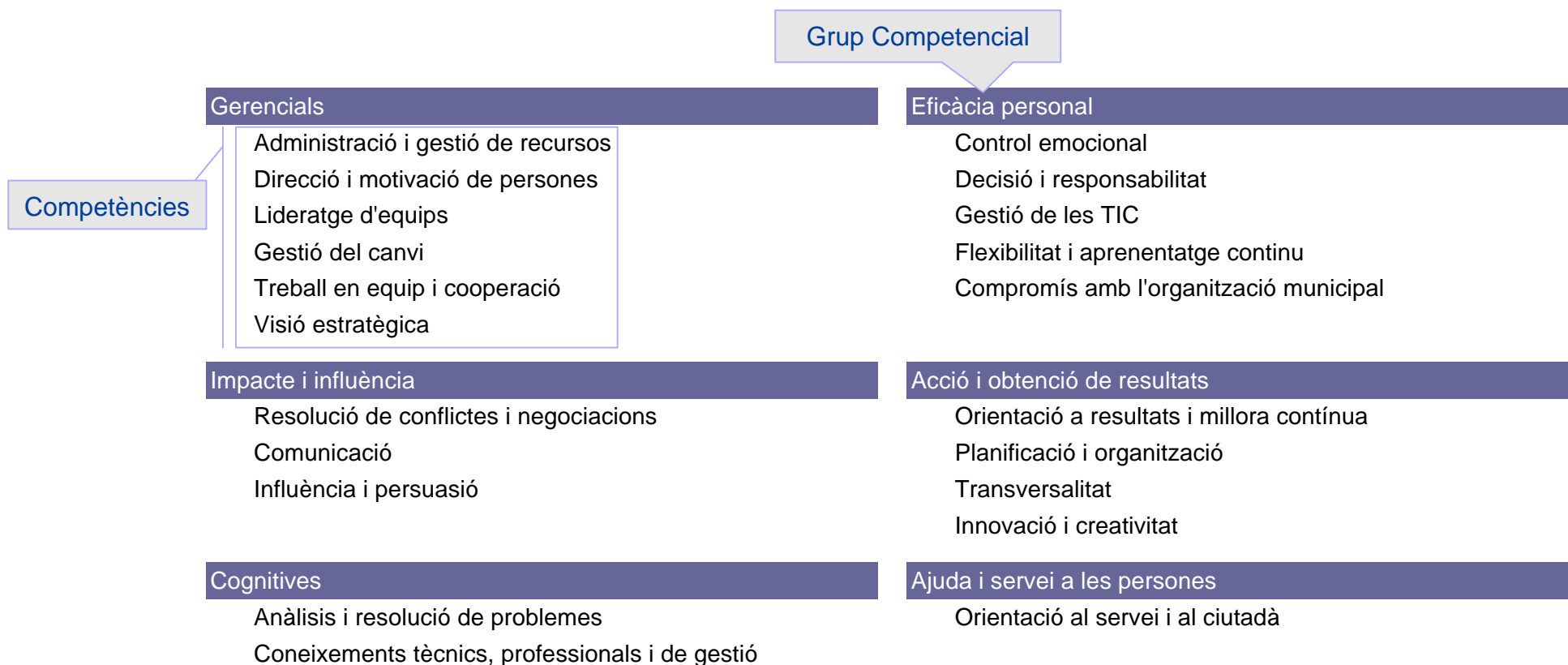
El conjunt d'actituds, coneixements i habilitats que un treballador ha de tenir per tal de desenvolupar correctament les seves funcions i responsabilitats en el lloc de treball que ocupa

- ◆ El terme competència indica no tant allò que se sap, sinó com s'actua en situacions concretes de treball per realitzar la feina d'una manera excel·lent

# 5. Directori de Competències

## 5.1. Definició de Competències

- ◆ Les competències es presenten en els següents grups o “clusters” competencials:



## 5. Directori de Competències

### 5.1. Definició de Competències

- ♦ A continuació es presenta per a cadascuna de les competències la seva definició així com els comportaments associats a la mateixa
- ♦ Aquest comportaments associats han de permetre delimitar la intensitat de compliment de la competència
- ♦ Els comportaments associats s'han desenvolupat a dos nivells. El primer d'ells, el **bàsic**, fa referència al nivell mínim exigible d'aquesta competència, el nivell **avançat** fa referència al exigible per a persones que tenen responsabilitat sobre d'altres.

<b>Nom de la competència</b>	
<b>Definició de la competència</b>	
<b>Comportaments associats</b>	
<i>Nivell bàsic</i>	<i>Nivell avançat</i>

# 5. Directori de Competències

## 5.1. Definició de Competències

### 01.- Orientació a resultats i millora contínua

#### Definició de la competència

- Capacitat de treball per aconseguir els objectius fixats i superar els estàndards establerts, buscant sempre la millora de la qualitat

#### Comportaments associats

##### **Nivell bàsic<sup>1</sup> :**

- Responsabilitzar-se de la feina encomanada i realitzar-la d'acord als estàndards de qualitat establerts
- Responsabilitzar-se de saber si la feina realitzada ha estat ben feta

##### **Nivell avançat<sup>2</sup> :**

- Impulsar en el seu equip de treball una cultura d'excel·lència en la realització de les activitats
- Impulsar en el seu equip de treball una cultura de rendiment centrat en objectius
- Planificar correctament les activitats a realitzar

<sup>1</sup> Nivell bàsic (nivell mínim exigible d'aquesta competència)

<sup>2</sup> Nivell avançat (nivell exigible per a persones que tenen responsabilitat sobre d'altres)

## 5. Directori de Competències

### 5.1. Definició de Competències

#### 02.- Planificació i organització

##### Definició de la competència

- Capacitat per establir objectius i normes, prioritzar, planificar i fer programes, organitzar el procés de treball, mesurar-ne els resultats i controlar el grau d'avenç

##### Comportaments associats

###### **Nivell bàsic<sup>1</sup> :**

- Organitzar-se el seu propi treball per tal d'aconseguir allò que se li demana
- Saber prioritzar i orientar els seus esforços en els aspectes més importants

###### **Nivell avançat<sup>2</sup> :**

- Planificar les tasques a realitzar correctament
- Gestionar els recursos humans, físics i econòmics posats a la seva disposició d'una manera eficient.
- Controlar la correcta realització de les tasques planificades

<sup>1</sup> Nivell bàsic (nivell mínim exigible d'aquesta competència)

<sup>2</sup> Nivell avançat (nivell exigible per a persones que tenen responsabilitat sobre d'altres)

## 5. Directori de Competències

### 5.1. Definició de Competències

#### 03.- Lideratge d'equips

##### Definició de la competència

- Capacitat de convertir un grup en un equip amb un sentit de propòsit ben clar, amb alta interdependència i interacció entre els seus membres, cohesionats en torn de la tasca i amb rols flexibles

##### Comportaments associats

###### **Nivell bàsic<sup>1</sup> :**

- A un nivell bàsic no és exigible aquesta competència

###### **Nivell avançat<sup>2</sup> :**

- Definir la funció i responsabilitat dels diferents membres de l'equip que permetin assolir amb èxit els objectius
- Generar un bon clima de treball en el si del grup que faciliti la consecució dels objectius

<sup>1</sup> Nivell bàsic (nivell mínim exigible d'aquesta competència)

<sup>2</sup> Nivell avançat (nivell exigible per a persones que tenen responsabilitat sobre d'altres)

## 5. Directori de Competències

### 5.1. Definició de Competències

#### 04.- Direcció i motivació de persones

##### Definició de la competència

- Capacitat d'exercir el paper de líder de grup tot generant il·lusió i compromís entre els membres que el componen i creant un clima de diàleg, cooperació i suport

##### Comportaments associats

###### **Nivell bàsic<sup>1</sup> :**

- A un nivell bàsic no és exigible aquesta competència

###### **Nivell avançat<sup>2</sup> :**

- Delegar responsabilitat i oferir certa autonomia en la realització de tasques
- Saber donar confiança als membres de l'equip al mateix temps que s'avalua i es revisa el treball realitzat

<sup>1</sup> Nivell bàsic (nivell mínim exigible d'aquesta competència)

<sup>2</sup> Nivell avançat (nivell exigible per a persones que tenen responsabilitat sobre d'altres)

## 5. Directori de Competències

### 5.1. Definició de Competències

#### 05.- Gestió del canvi

##### Definició de la competència

- Capacitat per posar-se al front dels canvis i innovacions tot liderant a grups per superar les resistències i aconseguir els resultats desitjats

##### Comportaments associats

###### **Nivell bàsic<sup>1</sup> :**

- Tenir una flexibilitat mental que possibiliti adaptar-se als canvis requerits.
- Generar i recopilar informació que permeti la millor comunicació als col·laboradors i afectats per canvi per aconseguir el seu compromís

###### **Nivell avançat<sup>2</sup> :**

- Mantenir una actitud oberta per incorporar novetats i canvis en els sistemes de treball i organització
- Promoure iniciatives de canvi i millora en l'organització

<sup>1</sup> Nivell bàsic (nivell mínim exigible d'aquesta competència)

<sup>2</sup> Nivell avançat (nivell exigible per a persones que tenen responsabilitat sobre d'altres)

## 5. Directori de Competències

### 5.1. Definició de Competències

#### 06.- Comunicació

##### Definició de la competència

- Capacitat per relacionar-se profitosament amb altres persones tot escoltant als altres, expressant clarament les idees, transmetent adequadament els criteris i ordres, i generant un clima relacional positiu

##### Comportaments associats

###### **Nivell bàsic<sup>1</sup> :**

- Transmetre la informació necessària a les persones i moment adequat
- Saber transmetre missatges clars i correctament estructurats

###### **Nivell avançat<sup>2</sup> :**

- Crear un clima de comunicació positiu, que faciliti l'intercanvi d'informació i redueixi les barreres organitzacionals
- Mantenir informats els membres del seu equip o col·laboradors tant dels aspectes relacionats amb el seu treball com dels relacionats amb la organització

<sup>1</sup> Nivell bàsic (nivell mínim exigible d'aquesta competència)

<sup>2</sup> Nivell avançat (nivell exigible per a persones que tenen responsabilitat sobre d'altres)

## 5. Directori de Competències

### 5.1. Definició de Competències

#### 07.- Resolució de conflictes i negociacions

##### Definició de la competència

- Capacitat per afrontar les diferències tant d'idees com d'interessos amb una mentalitat de cooperació (receptiva i tolerant) i fermesa alhora, prenent decisions i assumint responsabilitats

##### Comportaments associats

###### **Nivell bàsic<sup>1</sup> :**

- Escoltar a les diferents parts buscant punts comuns d'acord i situacions de benefici mutu
- Arribar a punts d'acord que siguin assumibles per totes les parts implicades

###### **Nivell avançat<sup>2</sup> :**

- Dominar tècniques de resolució de conflictes com poden ser la negociació, la mediació, etc...
- Tenir una personalitat dialogant i oberta amb les persones que formen el teu equip i amb d'altres de l'organització.

<sup>1</sup> Nivell bàsic (nivell mínim exigible d'aquesta competència)

<sup>2</sup> Nivell avançat (nivell exigible per a persones que tenen responsabilitat sobre d'altres)

## 5. Directori de Competències

### 5.1. Definició de Competències

#### 08.- Treball en equip i cooperació

##### Definició de la competència

- Capacitat d'integrar-se i de col·laborar de forma activa en la consecució d'objectius comuns amb altres persones, àrees i organitzacions de les diferents àrees de la gestió municipal

##### Comportaments associats

###### **Nivell bàsic<sup>1</sup> :**

- Buscar la col·laboració d'altres persones
- Demanar i donar la informació necessària a les persones de l'equip
- Utilitzar convenientment les habilitats de comunicació
- Escoltar i col·laborar amb els altres

###### **Nivell avançat<sup>2</sup> :**

- Crear al grup una consciència de grup reforçant el concepte de pertinença.
- Generar un bon clima de treball d'equip i de cooperació i esforç per arribar a uns objectius comuns.

<sup>1</sup> Nivell bàsic (nivell mínim exigible d'aquesta competència)

<sup>2</sup> Nivell avançat (nivell exigible per a persones que tenen responsabilitat sobre d'altres)

## 5. Directori de Competències

### 5.1. Definició de Competències

#### 09.- Influència i persuasió

##### Definició de la competència

- Capacitat d'influir amb integritat en els altres, impactar en les seves decisions i aconseguir que es segueixi un pla o línia d'acció

##### Comportaments associats

###### **Nivell bàsic<sup>1</sup> :**

- Generar confiança als teus superiors a través d'una responsabilitat en la teva feina
- Comunicar d'una manera estructurada i atractiva les teves idees i opinions

###### **Nivell avançat<sup>2</sup> :**

- Argumentar adequadament les decisions en funció de la persona, grup o situació
- Desenvolupar una visió comuna i contagiar als altres membres del equip la il·lusió i motivació
- Mantenir una relació cordial i amistosa amb les persones que et puguin ajudar a aconseguir els objectius desitjats.

<sup>1</sup> Nivell bàsic (nivell mínim exigible d'aquesta competència)

<sup>2</sup> Nivell avançat (nivell exigible per a persones que tenen responsabilitat sobre d'altres)

## 5. Directori de Competències

### 5.1. Definició de Competències

#### 10.- Orientació al servei i al ciutadà

##### Definició de la competència

- Capacitat de conèixer i satisfer atenta i oportunament les demandes dels clients interns i externs tot anticipant-se a les seves necessitats

##### Comportaments associats

###### **Nivell bàsic<sup>1</sup> :**

- Tenir present sempre que el client final és sempre el ciutadà
- Gestionar adequadament les queixes dels ciutadans i dels clients interns.

###### **Nivell avançat<sup>2</sup> :**

- Crear una consciència en l'equip per la preocupació constant per donar un millor servei al ciutadà.
- Intentar aportar valor afegit als clients/ciutadans en les feines encomanades.

<sup>1</sup> Nivell bàsic (nivell mínim exigible d'aquesta competència)

<sup>2</sup> Nivell avançat (nivell exigible per a persones que tenen responsabilitat sobre d'altres)

## 5. Directori de Competències

### 5.1. Definició de Competències

#### 11.- Control Emocional

##### Definició de la competència

- Capacitat psicològica que permet adonar-se del món interior emocional inconscient i que possibilita una millor adaptació al medi interpersonal (autocontrol) i relacional

##### Comportaments associats

###### **Nivell bàsic<sup>1</sup> :**

- Tenir una motivació i implicació constant en la feina a realitzar
- Controlar les reaccions pròpies en situacions d'estrès o de tensió amb forta càrrega emocional

###### **Nivell avançat<sup>2</sup> :**

- Crear un marc de relació amb l'equip i entre l'equip basat en el respecte i la tolerància
- Acceptar la discrepància de visió i d'opinions en el si de l'equip

<sup>1</sup> Nivell bàsic (nivell mínim exigible d'aquesta competència)

<sup>2</sup> Nivell avançat (nivell exigible per a persones que tenen responsabilitat sobre d'altres)

## 5. Directori de Competències

### 5.1. Definició de Competències

#### 12.- Anàlisi i resolució de problemes

##### Definició de la competència

- Capacitat d'identificar, analitzar i definir amb rigor els elements significatius que constitueixen un problema o necessitat de millora i resoldre-ho amb criteri i forma eficaç

##### Comportaments associats

###### **Nivell bàsic<sup>1</sup> :**

- Identificar les causes i efectes d'una forma objectiva
- Estructurar els problemes complexos en parts més senzilles i fàcilment analitzables
- Identificar similituds entre situacions presents i situacions del passat.

###### **Nivell avançat<sup>2</sup> :**

- Tenir una visió global del problema
- Capacitat d'anàlisi de la situació per tal de trobar una solució alineada amb l'estratègia de l'organització
- Compartir l'anàlisi i la resolució dels problemes amb la resta de l'equip

<sup>1</sup> Nivell bàsic (nivell mínim exigible d'aquesta competència)

<sup>2</sup> Nivell avançat (nivell exigible per a persones que tenen responsabilitat sobre d'altres)

## 5. Directori de Competències

### 5.1. Definició de Competències

#### 13.- Flexibilitat i aprenentatge

##### Definició de la competència

- Capacitat de tenir una actitud flexible i oberta cap a l'aprenentatge continu, incorporant els nous coneixements i tècniques que puguin ser necessaris

##### Comportaments associats

###### **Nivell bàsic<sup>1</sup> :**

- Tenir flexibilitat per a possibilitar l'adaptació als canvis requerits.
- Tenir una actitud proactiva per buscar i ampliar nous coneixements útils per la seva feina.
- Cercar l'opinió dels components de l'equip de treball.

###### **Nivell avançat<sup>2</sup> :**

- Entendre i acceptar les crítiques i convertir-les en oportunitats de millora
- Seguir i participar en projectes de formació tant a nivell d'alumne com de ponent

<sup>1</sup> Nivell bàsic (nivell mínim exigible d'aquesta competència)

<sup>2</sup> Nivell avançat (nivell exigible per a persones que tenen responsabilitat sobre d'altres)

## 5. Directori de Competències

### 5.1. Definició de Competències

#### 14.- Innovació i creativitat

##### Definició de la competència

- Capacitat per respondre als estímuls de l'entorn de forma original tot generant noves idees i solucions, proposant canvis i millores per pròpia iniciativa i estimulament l'experimentació

##### Comportaments associats

###### **Nivell bàsic<sup>1</sup> :**

- Treballar en noves formes de fer les tasques assignades.
- Tenir una actitud crítica davant els procediments i mètodes actuals intentant millorar-los.

###### **Nivell avançat<sup>2</sup> :**

- Promoure una actitud de creativitat i excel·lència en les tasques en el si de l'equip.
- Cercar les millors pràctiques a altres organitzacions de les tasques a realitzar pel propi equip.

<sup>1</sup> Nivell bàsic (nivell mínim exigible d'aquesta competència)

<sup>2</sup> Nivell avançat (nivell exigible per a persones que tenen responsabilitat sobre d'altres)

## 5. Directori de Competències

### 5.1. Definició de Competències

#### 15.- Coneixements tècnics, professionals i de gestió

##### Definició de la competència

- Tenir el “saber fer” i l’actualització de coneixements necessaris per a desenvolupar la pròpia funció amb professionalitat

##### Comportaments associats

###### **Nivell bàsic<sup>1</sup> :**

- Dominar les tècniques i coneixements específics de la funció assignada
- Millorar els coneixements tècnics dia a dia.

###### **Nivell avançat<sup>2</sup> :**

- Seguir cursos d’actualització i perfeccionament en el desenvolupament de les tasques assignades
- Disposar d’un coneixement complet de tot allò relacionat amb la feina que es realitza
- Convertir-se en un referent en coneixements tècnics per l’equip de treball.

<sup>1</sup> Nivell bàsic (nivell mínim exigible d’aquesta competència)

<sup>2</sup> Nivell avançat (nivell exigible per a persones que tenen responsabilitat sobre d’altres)

## 5. Directori de Competències

### 5.1. Definició de Competències

#### 16.- Gestió de les tecnologies de la informació i comunicació

##### Definició de la competència

- Dominar l'ús de les eines i dels instruments informàtics actuals en la institució així com els medis de comunicació i aprenentatge associats a les noves tecnologies que siguin de menester en el lloc de treball

##### Comportaments associats

###### **Nivell bàsic<sup>1</sup> :**

- Fer un ús correcte i eficient les eines ofimàtiques al nivell requerit per desenvolupar les funcions del lloc de treball
- Conèixer i aplicar els procediments marcats pel departament o tècnics d'informàtica
- Fer un ús correcte del correu electrònic

###### **Nivell avançat<sup>2</sup> :**

- Tenir flexibilitat davant la incorporació de noves tecnologies que suposin canvis en la manera de treballar
- Mantenir-se actualitzat en les noves aplicacions que es van posant a disposició de l'organització

<sup>1</sup> Nivell bàsic (nivell mínim exigible d'aquesta competència)

<sup>2</sup> Nivell avançat (nivell exigible per a persones que tenen responsabilitat sobre d'altres)

## 5. Directori de Competències

### 5.1. Definició de Competències

#### 17.- Compromís amb l'organització municipal

##### Definició de la competència

- Capacitat de detectar i comprendre les característiques específiques de l'organització local i d'arreglar la conducta i les responsabilitats professionals amb els valors, principis i objectius del servei al ciutadà

##### Comportaments associats

###### **Nivell bàsic<sup>1</sup> :**

- Identificar els objectius, necessitats i prioritats de l'organització com a propis
- Donar suport als usuaris com a representant de l'organització
- Conèixer el Pla Estratègic de l'organització

###### **Nivell avançat<sup>2</sup> :**

- Identificar els objectius, necessitats i prioritats de l'organització com a propis
- Prendre consciència del objectius de l'organització i transmetre'ls a l'equip de treball
- Desenvolupar i participar en les accions de l'organització que suposen un benefici a mig i llarg termini per l'organització

<sup>1</sup> Nivell bàsic (nivell mínim exigible d'aquesta competència)

<sup>2</sup> Nivell avançat (nivell exigible per a persones que tenen responsabilitat sobre d'altres)

## 5. Directori de Competències

### 5.1. Definició de Competències

#### 18.- Visió estratègica

##### Definició de la competència

- Capacitat de relacionar les pròpies responsabilitats professionals amb el marc polític i institucional, tot tenint una visió pragmàtica i estratègica que permeti alhora desenvolupar tasques d'enllaç i coordinació

##### Comportaments associats

###### **Nivell bàsic<sup>1</sup> :**

- Seguir les línies estratègiques marcades en la feina diària
- Treballar sempre amb orientació a resultats i al ciutadà

###### **Nivell avançat<sup>2</sup> :**

- Aprofitar els punts forts i les oportunitats i minimitzar els punts febles i les amenaces de l'organització
- Aportar idees a l'equip de govern que permetin millorar el funcionament de l'organització i la satisfacció dels ciutadans
- Centrar-se en el benestar a llarg termini de l'organització, identificant els temes clau de futur

<sup>1</sup> Nivell bàsic (nivell mínim exigible d'aquesta competència)

<sup>2</sup> Nivell avançat (nivell exigible per a persones que tenen responsabilitat sobre d'altres)

# 5. Directori de Competències

## 5.1. Definició de Competències

### 19.- Decisió i responsabilitat

#### Definició de la competència

- Capacitat de prendre decisions i assumir-ne les responsabilitats en els àmbits del seu rol sense inhibir-se

#### Comportaments associats

##### **Nivell bàsic<sup>1</sup> :**

- Assumir la responsabilitat del lloc de treball sense refusar prendre decisions
- Respondre i informar de les decisions preses

##### **Nivell avançat<sup>2</sup> :**

- Assumir les tasques assignades que formen part de l'àmbit de responsabilitat
- Prendre decisions de forma objectiva a partir de la informació recollida

<sup>1</sup> Nivell bàsic (nivell mínim exigible d'aquesta competència)

<sup>2</sup> Nivell avançat (nivell exigible per a persones que tenen responsabilitat sobre d'altres)

## 5. Directori de Competències

### 5.1. Definició de Competències

#### 20.- Transversalitat

##### Definició de la competència

- Capacitat de treballar de manera compartida i des d'una perspectiva global per tal d'integrar en un únic projecte les diferents àrees de gestió municipal

##### Comportaments associats

###### **Nivell bàsic<sup>1</sup> :**

- Col·laborar i cooperar amb altres parts o grups de l'organització per assolir objectius comuns
- Tenir una visió global i integradora de l'organització

###### **Nivell avançat<sup>2</sup> :**

- Tenir una visió global i integradora de l'organització
- Enfocar les demandes i problemes dels ciutadans amb una perspectiva global
- Treballar conjuntament amb altres departaments i persones de l'organització per arribar als objectius marcats.

<sup>1</sup> Nivell bàsic (nivell mínim exigible d'aquesta competència)

<sup>2</sup> Nivell avançat (nivell exigible per a persones que tenen responsabilitat sobre d'altres)

# 5. Directori de Competències

## 5.1. Definició de Competències

### 21. Administració i gestió de recursos

#### Definició de la competència

- Capacitat per administrar amb eficiència els recursos materials, econòmics i tecnològics, així com optimitzar el binomi recursos/resultats

#### Comportaments associats

##### **Nivell bàsic<sup>1</sup> :**

- Procurar gestionar de forma conjunta tasques o activitats similars
- Conèixer els recursos i eines disponible i els seus possibles usos

##### **Nivell avançat<sup>2</sup> :**

- Aprofitar al màxim els recursos realitzant una bona planificació i organització
- Preveure possibles incidències o variacions en l'assignació i ús dels recursos establerts

<sup>1</sup> Nivell bàsic (nivell mínim exigible d'aquesta competència)

<sup>2</sup> Nivell avançat (nivell exigible per a persones que tenen responsabilitat sobre d'altres)

# 5. Directori de Competències

5.1. Definició de les competències

5.2. Competències clau de l'organització

5.3. Competències específiques per grup de funció

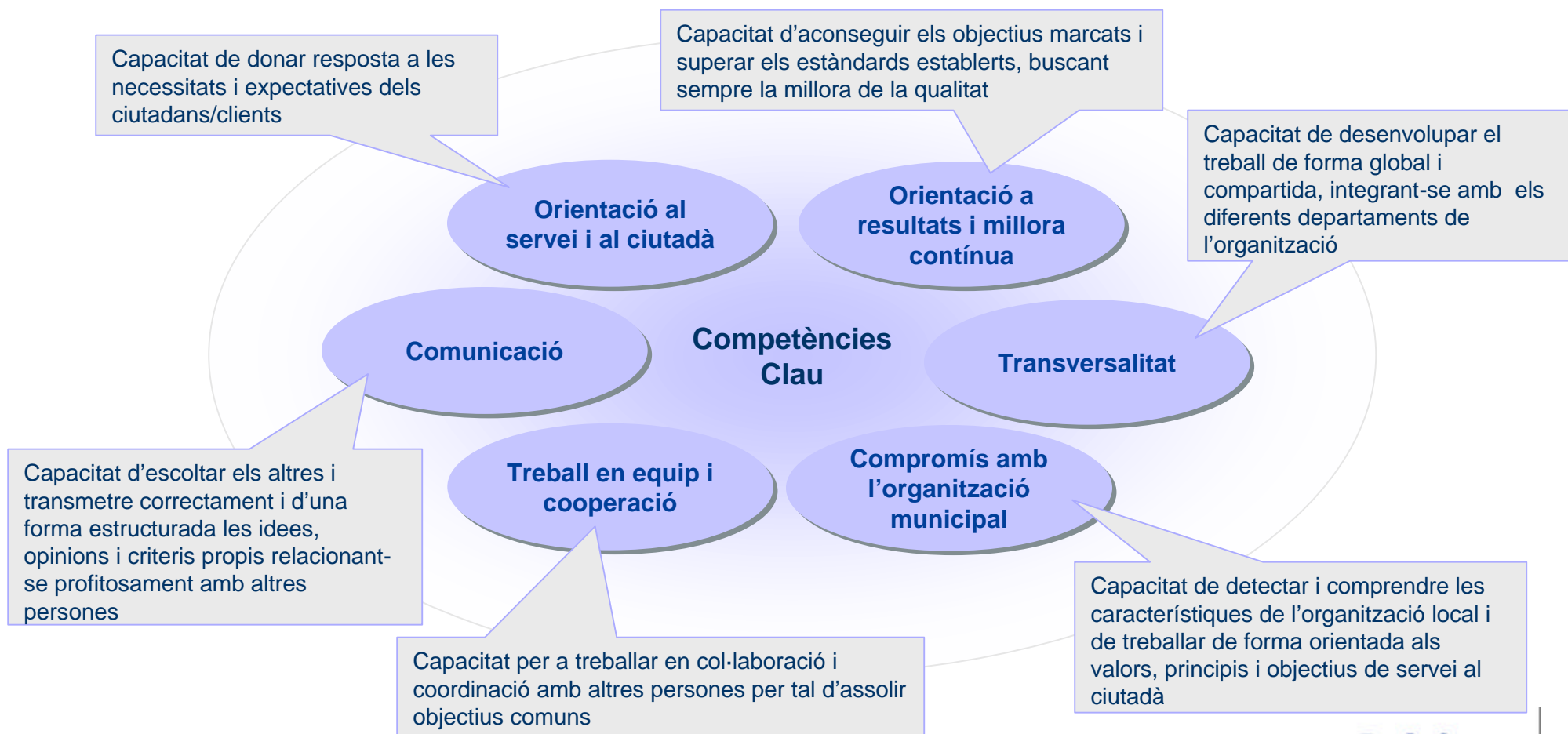
5.4. Mapes de competències

# 5. Directori de Competències

## 5.2. Competències clau de l'organització

**Competències Clau**

**Competències que tot el personal de l'organització hauria de desenvolupar:**



# 5. Directori de Competències

5.1. Definició de les competències

5.2. Competències clau de l'organització

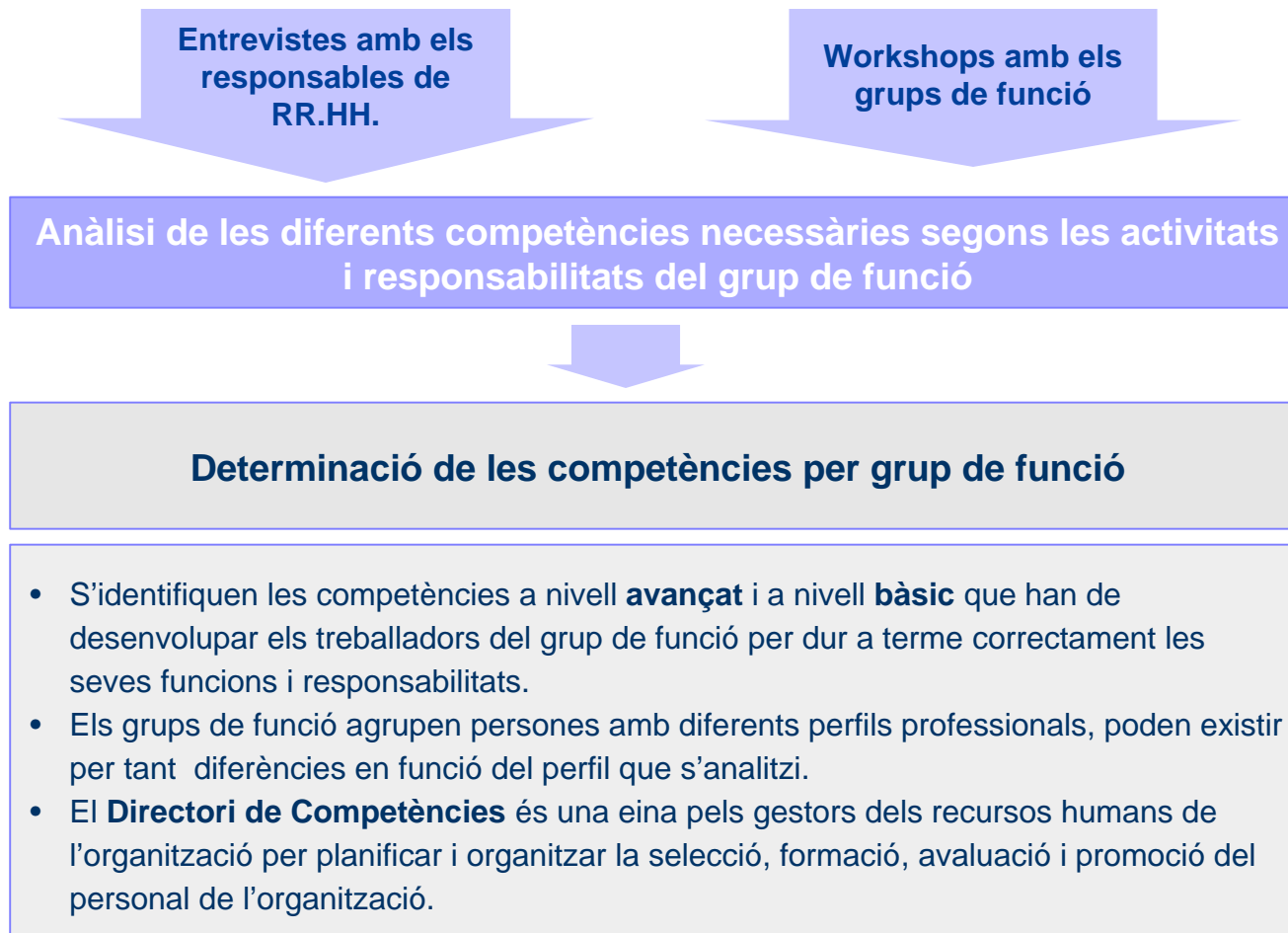
5.3. Competències específiques per grup de funció

5.4. Mapes de competències

## 5. Directori de Competències

### 5.3 Competències específiques per grup de funció

- ♦ Per determinar les competències específiques per grup de funció s'ha seguit el següent procés:



## 5. Directori de Competències

### 5.3 Competències específiques per grup de funció

Directius	Directors i caps de les àrees principals	
<b>Gerencials</b>		
Administració i gestió de recursos		
Direcció i motivació de persones		
Lideratge d'equips		
Gestió del canvi		
Treball en equip i cooperació		
Visió estratègica		
<b>Impacte i influència</b>		
Resolució de conflictes i negociacions		
Comunicació		
Influència i persuasió		
<b>Cognitives</b>		
Anàlisis i resolució de problemes		
Coneixements tècnics, professionals i de gestió		
<b>Eficàcia personal</b>		
Control emocional		
Decisió i responsabilitat		
Gestió de les TIC		
Flexibilitat i aprenentatge continu		
Compromís amb l'organització municipal		
<b>Acció i obtenció de resultats</b>		
Orientació a resultats i millora contínua		
Planificació i organització		
Transversalitat		
Innovació i creativitat		
<b>Ajuda i servei a les persones</b>		
Orientació al servei i al ciutadà		

■	Competència a nivell avançat
■	Competència a nivell bàsic

## 5. Directori de Competències

### 5.3 Competències específiques per grup de funció

Comandaments	Altres responsables d'unitat, caps d'equip amb gent al seu càrrec, capatassos, supervisors	
<b>Gerencials</b>		
Administració i gestió de recursos	■	
Direcció i motivació de persones	■	
Lideratge d'equips	■	
Gestió del canvi	■	
Treball en equip i cooperació	■	
Visió estratègica	■	
<b>Impacte i influència</b>		
Resolució de conflictes i negociacions	■	
Comunicació	■	
Influència i persuasió	■	
<b>Cognitives</b>		
Anàlisis i resolució de problemes	■	
Coneixements tècnics, professionals i de gestió	■	
<b>Eficàcia personal</b>		
Control emocional	■	
Decisió i responsabilitat	■	
Gestió de les TIC	■	
Flexibilitat i aprenentatge continu	■	
Compromís amb l'organització municipal	■	
<b>Acció i obtenció de resultats</b>		
Orientació a resultats i millora contínua	■	
Planificació i organització	■	
Transversalitat	■	
Innovació i creativitat	■	
<b>Ajuda i servei a les persones</b>		
Orientació al servei i al ciutadà	■	

■	Competència a nivell avançat
■	Competència a nivell bàsic

## 5. Directori de Competències

### 5.3 Competències específiques per grup de funció

#### Tècnics

Tècnics amb responsabilitat administrativa i de gestió, responsables o coordinadors de servei

#### Gerencials

Administració i gestió de recursos  
 Direcció i motivació de persones  
 Lideratge d'equips  
 Gestió del canvi  
 Treball en equip i cooperació  
 Visió estratègica



#### Impacte i influència

Resolució de conflictes i negociacions  
 Comunicació  
 Influència i persuasió



#### Cognitives

Anàlisis i resolució de problemes  
 Coneixements tècnics, professionals i de gestió



#### Eficàcia personal

Control emocional  
 Decisió i responsabilitat  
 Gestió de les TIC  
 Flexibilitat i aprenentatge continu  
 Compromís amb l'organització municipal



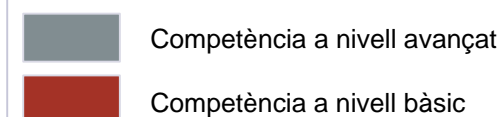
#### Acció i obtenció de resultats

Orientació a resultats i millora contínua  
 Planificació i organització  
 Transversalitat  
 Innovació i creativitat



#### Ajuda i servei a les persones

Orientació al servei i al ciutadà



## 5. Directori de Competències

### 5.3 Competències específiques per grup de funció



Administratius i Auxiliars Administratius	Administratius i auxiliars administratius	
<b>Gerencials</b> Administració i gestió de recursos Direcció i motivació de persones Lideratge d'equips Gestió del canvi Treball en equip i cooperació Visió estratègica		<b>Eficàcia personal</b> Control emocional Decisió i responsabilitat Gestió de les TIC Flexibilitat i aprenentatge continu Compromís amb l'organització municipal
<b>Impacte i influència</b> Resolució de conflictes i negociacions Comunicació Influència i persuasió		<b>Acció i obtenció de resultats</b> Orientació a resultats i millora contínua Planificació i organització Transversalitat Innovació i creativitat
<b>Cognitives</b> Anàlisis i resolució de problemes Coneixements tècnics, professionals i de gestió		<b>Ajuda i servei a les persones</b> Orientació al servei i al ciutadà

■	Competència a nivell avançat
■	Competència a nivell bàsic

## 5. Directori de Competències

### 5.3 Competències específiques per grup de funció



Subalterns	Personal de neteja, de serveis d'informació, auxiliars de clínica i infermeria, ajudants, vigilants
<b>Gerencials</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Administració i gestió de recursos</li> <li>Direcció i motivació de persones</li> <li>Lideratge d'equips</li> <li>Gestió del canvi</li> <li>Treball en equip i cooperació</li> <li>Visió estratègica</li> </ul>	<b>Eficàcia personal</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Control emocional</li> <li>Decisió i responsabilitat</li> <li>Gestió de les TIC</li> <li>Flexibilitat i aprenentatge continu</li> <li>Compromís amb l'organització municipal</li> </ul>
<b>Impacte i influència</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Resolució de conflictes i negociacions</li> <li>Comunicació</li> <li>Influència i persuasió</li> </ul>	<b>Acció i obtenció de resultats</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Orientació a resultats i millora contínua</li> <li>Planificació i organització</li> <li>Transversalitat</li> <li>Innovació i creativitat</li> </ul>
<b>Cognitives</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Anàlisis i resolució de problemes</li> <li>Coneixements tècnics, professionals i de gestió</li> </ul>	<b>Ajuda i servei a les persones</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Orientació al servei i al ciutadà</li> </ul>

	Competència a nivell avançat
	Competència a nivell bàsic

## 5. Directori de Competències

### 5.3 Competències específiques per grup de funció

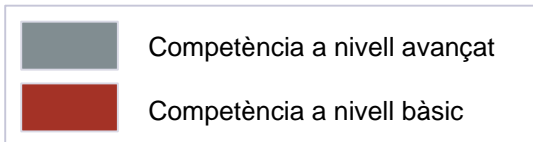
Oficis	Personal d'oficis
<b>Gerencials</b> Administració i gestió de recursos Direcció i motivació de persones Lideratge d'equips Gestió del canvi Treball en equip i cooperació Visió estratègica	<b>Eficàcia personal</b> Control emocional Decisió i responsabilitat Gestió de les TIC Flexibilitat i aprenentatge continu Compromís amb l'organització municipal
<b>Impacte i influència</b> Resolució de conflictes i negociacions Comunicació Influència i persuasió	<b>Acció i obtenció de resultats</b> Orientació a resultats i millora contínua Planificació i organització Transversalitat Innovació i creativitat
<b>Cognitives</b> Anàlisis i resolució de problemes Coneixements tècnics, professionals i de gestió	<b>Ajuda i servei a les persones</b> Orientació al servei i al ciutadà

	Competència a nivell avançat
	Competència a nivell bàsic

# 5. Directori de Competències

## 5.3 Competències específiques per grup de funció

Policia	Agents de la policia local	
<b>Gerencials</b>		
Administració i gestió de recursos		
Direcció i motivació de persones		
Lideratge d'equips		
Gestió del canvi		
Treball en equip i cooperació	■	
Visió estratègica		
<b>Impacte i influència</b>		
Resolució de conflictes i negociacions	■	
Comunicació	■	
Influència i persuasió	■	
<b>Cognitives</b>		
Anàlisis i resolució de problemes	■	
Coneixements tècnics, professionals i de gestió	■	
<b>Eficàcia personal</b>		
Control emocional	■	
Decisió i responsabilitat	■	
Gestió de les TIC	■	
Flexibilitat i aprenentatge continu	■	
Compromís amb l'organització municipal	■	
<b>Acció i obtenció de resultats</b>		
Orientació a resultats i millora contínua	■	
Planificació i organització	■	
Transversalitat	■	
Innovació i creativitat	■	
<b>Ajuda i servei a les persones</b>		
Orientació al servei i al ciutadà	■	



# 5. Directori de Competències

5.1. Definició de les competències

5.2. Competències clau de l'organització

5.3. Competències específiques per grup de funció




5.4. Mapes de competències

## 5. Directori de Competències

### 5.4. Mapes de competències

- ♦ El **Mapa de Competències per grup de funció** presenta d'una forma unificada les competències desitjables per cada grup de funció, determinant el seu nivell (bàsic o avançat):

Grup Competencial	Competències	Grup de Funció						
		Directius	Comandaments	Tècnics	Administratius	Subalterns	Oficis	Policia
Gerencials	21 Administració i gestió de recursos							
	04 Direcció i motivació de persones							
	03 Lideratge d'equips							
	05 Gestió del canvi							
	08 Treball en equip i cooperació							
Impacte i influència	18 Visió estratègica							
	07 Resolució de conflictes i negociacions							
	06 Comunicació							
Cognitives	09 Influència i persuasió							
	12 Anàlisi i resolució de problemes							
Eficàcia personal	15 Coneixements tècnics, professionals i de gestió							
	11 Control emocional							
	19 Decisió i responsabilitat							
	16 Gestió de les tecnologies de la informació i comunicació							
	13 Flexibilitat i aprenentatge continu							
Acció i obtenció de resultats	17 Compromís amb l'organització municipal							
	01 Orientació a resultats i millora continua							
	02 Planificació i organització							
	20 Transversalitat							
Ajuda i servei a les persones	14 Innovació i creativitat							
	10 Orientació al servei i al ciutadà							

	Competència clau		Nivell avançat de competència
			Nivell bàsic de competència

## 5. Directori de Competències

### 5.4. Mapes de competències

- El **Mapa de Competències per problemes existents** presenta d'una forma unificada les competències necessàries per resoldre els diferents problemes existents en l'organització:

Grup Competencial	Competències	Problemes					
		P1	P2	P3	P4	P5	P6
Gerencials	21 Administració i gestió de recursos						
	04 Direcció i motivació de persones						
	03 Lideratge d'equips						
	05 Gestió del canvi						
	08 Treball en equip i cooperació						
Impacte i influència	18 Visió estratègica						
	07 Resolució de conflictes i negociacions						
Cognitives	06 Comunicació						
	09 Influència i persuasió						
Eficàcia personal	12 Anàlisi i resolució de problemes						
	15 Coneixements tècnics, professionals i de gestió						
	11 Control emocional						
	19 Decisió i responsabilitat						
	16 Gestió de les tecnologies de la informació i comunicació						
Acció i obtenció de resultats	13 Flexibilitat i aprenentatge continu						
	17 Compromís amb l'organització municipal						
	01 Orientació a resultats i millora continua						
	02 Planificació i organització						
Ajuda i servei a les persones	20 Transversalitat						
	14 Innovació i creativitat						
	10 Orientació al servei i al ciutadà						

#### Problemes:

- P1: Desconeixement de l'estructura i funcionament intern de l'Ajuntament
- P2: Deficient coordinació entre departaments, manca de transversalitat
- P3: Manca de motivació i compromís del personal
- P4: Deficient organització i planificació de les feines a desenvolupar
- P5: Deficient comunicació interna i comunicació externa al ciutadà
- P6: Manca d'adaptació del personal a les noves tecnologies d'aproximació al ciutadà

# 5. Directori de Competències

## 5.4. Mapes de competències

- ♦ El Mapa de Competències per línies estratègiques presenta d'una forma unificada les competències necessàries per respondre al pla estratègic:

Grup Competencial	Competències necessàries	Línies estratègiques											
		L1	L2	L3	L4	L5	L6	L7	L8	L9	L10	L11	L12
Gerencials	21 Administració i gestió de recursos												
	04 Direcció i motivació de persones												
	03 Lideratge d'equips												
	05 Gestió del canvi												
	08 Treball en equip i cooperació												
Impacte i influència	18 Visió estratègica												
	07 Resolució de conflictes i negociacions												
	06 Comunicació												
Cognitives	09 Influència i persuasió												
	12 Anàlisi i resolució de problemes												
Eficàcia personal	15 Coneixements tècnics, professionals i de gestió												
	11 Control emocional												
	19 Decisió i responsabilitat												
	16 Gestió de les tecnologies de la informació i comunicació												
	13 Flexibilitat i aprenentatge continu												
Acció i obtenció de resultats	17 Compromís amb l'organització municipal												
	01 Orientació a resultats i millora continua												
	02 Planificació i organització												
	20 Transversalitat												
Ajuda i servei a les persones	14 Innovació i creativitat												
	10 Orientació al servei i al ciutadà												

### Línies estratègiques

- L1 Montcada ciutat viscuda. De qualitat de vida quotidiana. De qualitat humana
- L2 Enfortir i donar suport als processos educatius i impulsar noves oportunitats d'aprenentatge
- L3 Acompanyar el creixement de la població amb un nou dinamisme de la vida social, cultural, comercial i associativa
- L4 L'aposta per l'esport: Un eix central per a la qualitat de vida, per la qualitat de la convivència, l'aprenentatge
- L5 Una identitat compartida. Una imatge renovada
- L6 De ciutat de pas a nova centralitat en la Regió Metropolitana
- L7 Un nou desenvolupament urbà: Montcada i Reixac una única realitat urbana
- L8 Apropar els sistemes naturals a la ciutat
- L9 Aprofundir i renovar la vocació industrial de Montcada
- L10 Un teixit econòmic més competitiu amb uns recursos humans més capacitats per a una millor qualitat dels llocs de treball
- L11 Un comerç i uns serveis a les persones moderns per a una millor qualitat de vida urbana
- L12 Un nou marc de relacions entre els agents públics i privats